

Title	研究マネジメント人材の獲得戦略：ニーズに呼応したトランスフォーメーション
Author(s)	伊藤, 広幸; 佐野, 恵利子; 二歩, 裕
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 664-667
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18478">http://hdl.handle.net/10119/18478</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 研究マネジメント人材の獲得戦略：ニーズに呼応した トランスフォーメーション

○伊藤広幸（信州大学），佐野恵利子（中央大学），二歩 裕（東海国立大学機構名古屋大学）  
hito@shinshu-u.ac.jp, eriko.sano@gmail.com, yutaka.nibu@igcore.nagoya-u.ac.jp

### 1. はじめに(概要)

高度な研究マネジメント人材として位置づけられるリサーチ・アドミニストレーター（URA）は、直近の10年間、政策的に増加の一途をたどってきた。すなわち、URAの歴史は、平成23年に「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」事業にさかのぼる。続いて、平成25年に「研究大学強化促進事業」に採択された22大学を中心に配置されていく。当時のURAの業務は、整備事業によって「求められる人材像」として定義された「スキル標準」が手本であった。

URA採用公募条件の変遷を見ることで、研究マネジメント人材に求められる要件が浮き彫りになると考え、7年以上に渡る公募データを蓄積し分析した。また、スキル標準と比較することで、研究力の定義や研究マネジメントの具体の動向を探った。

調査の結果、初期はプレアワード・ポストアワードと呼ばれる研究資金獲得と遂行に重きが置かれていたが、直近ではリスクマネジメントや学術広報に加え、スキル標準にないアントレプレナー教育（スタートアップ支援）など大幅に業務が広がっていることが示唆された。特に直近の科学技術政策で重視される大学発スタートアップ支援と関連して、今後の研究マネジメント人材像について議論を深めたい。

### 2. 先行研究（イントロダクション）

・マネジメント人材に関して：

第6期科学技術・イノベーション基本計画（令和3年3月）においては、「URA等のマネジメント人材、エンジニア（大学等におけるあらゆる分野の研究をサポートする技術職員を含む）」といった高度な専門職人材等が一体となったチーム型研究体制を構築すべく、これらが魅力的な職となるよう、専門職としての質の担保と処遇の改善に関する取組を2021（令和3）年度中に実施する、これにより、博士人材を含めて、専門職人材の流動性、キャリアパスの充実を实

現し、あわせて育成・確保を行う。」とされ、引き続き、URA人材は量的・質的な観点での拡大が図られてきた。

URA配置数の拡大については、文部科学省が実施する、大学等における産学連携等実施状況調査（以下、産連調査）等から明らかとなっており、平成23年度の323名から、令和2年度の総数は1,512名と飛躍的に増加している。一方で、この産連調査の特徴として、平成29年度調査から、おもに技術移転等の産学連携実務を担う「産学官連携コーディネーター（以下、産連コーディネーター）」を「URA」に含めて集計することが明示されており、大学内における業務の位置づけや役割の観点からも分析が進められている[1]。

・大学におけるスタートアップ支援と関連したアントレプレナー教育について：

大学マネジメントの一つの出口として求められる社会貢献には、社会のしくみの変革や、経済成長までも含めて期待されている。

日本経済の活性化には、その一つとしてスタートアップが必要とされている。世界時価総額ランキングでは、平成元年にはNTTを筆頭に上位50位に日本企業が32社も占めていたが、令和元年にはトヨタ1社のみランクしていて、しかも40位以下である。上位はGAFAMに代表される米国や中国のIT系の企業であり、ほんの20や30年前にはスタートアップと呼ばれていた企業である。対して、日本にはそのようなスタートアップが育っていないとされている。

しかし決してその間、日本は支援を怠っていたわけではなく、例えば、大学を中心としたスタートアップ・エコシステムの強化としては、以下のような事業が知られている。グローバルアントレプレナー育成促進事業（EDGEプログラム、平成26年～）、次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXT、平成29年度～）、JST-SCORE 大学推進型（拠点都市環境整備型）

(平成 26 年～)、JST-START 大学・エコシステム推進型 スタートアップ・エコシステム形成支援 (令和 3 年～) などである。ここでは、日本が弱いとされている「起業活動支援、アントレプレナー育成、アントレプレナー育成ができる人材の強化」などを大学等の機関が組織的に体系だっている。

アントレプレナーに関する教育では、先行しているスタンフォード大学やバブソン大学等に学び、日本風にアレンジした教育方法が取り入れられている。また、個別には、JST-SCORE、JST-START、NEDO などによる支援もある。また、令和元年には、スタートアップ・エコシステム拠点形成として 7 つの戦略などが提唱され、都市、大学、アクセラレーター、ギャップファンド、公共調達、繋がり形成・人材流動化を通して、抜本的にスタートアップ・エコシステムの強化が謳われた。また、そして、記憶に新しいが、政府は、令和 4 年をスタートアップ創出元年と位置づけ、「スタートアップ育成 5 か年計画」を策定する方針である。

このような歴史的背景の中、大学発スタートアップの企業数は順調な伸びを見せている。例えば、平成 2 年には 55 社しかなかった大学発スタートアップの企業数は、令和 2 年度に 2,905 社まで増えている。その内訳の半数程度は研究成果をもとに起業しており、大学ならではの強みとなっている。また、大学別に見ると、東京大学の 323 社のように、EDGE や EDGE-NEXT の採択校からのスタートアップの企業数は多いことが知られている [2] [3]。これら大学発スタートアップの基盤である研究成果の最大化という側面においても、大学における研究マネジメント人材が重要であると考えられる。

### 3. マネジメント人材の現状と問い

量的な拡大が進んできた URA であるが、これまで述べた研究マネジメント範囲の拡大と関連して、どのような経歴・スキルを持った人が求められているのであろうか。産連調査では「URA として配置」と整理する者の前職や職務従事状況、雇用期間等が示されている。一方で、これらの数値にはこれまで各大学において「URA 的」な活動をしてきた人員が多く含まれるとともに、産連コーディネーターも多く含まれる。その点は従事している年齢構成からも見てとれ、50 歳以上の URA は全体の 58.3% を占めている (令和 2 年度)。

URA 人材の育成・確保を念頭に置いた基本計画の理念に鑑み、現在、また将来にわたり URA 人材に必要とされる能力はいかなるもの

であるか。その点を明らかにすることは、大学等における、研究マネジメントの最適化につながり、ひいては我が国の研究競争力の引き上げに直結すると考え、直近 7 年程度にわたり各大学等が示す URA 公募要項の内容について細かく分類し、内容を分析した。

### 4. 手法

データ収集：データは大学技術移転協議会 (UNITT) の募集記事より収集した。本調査では、民間企業、国研の公募は除いている。また明確な事務職公募も除いた。過去のデータでは詳細情報がわからないものがあるため、2015 年 16 件、16 年 9 件、17 年 16 件、18 年 12 件、19 年 6 件、20 年 1 件を除いた、2015 年から 2022 年 6 月末までの総数 368 件を分析対象とした。

UNITT のデータの特徴として、掲載されている公募の多くは会員機関 (大学) で占められている点が挙げられる。技術移転などの歴史が比較的浅い大学や、単科大学、私立大学等においては自学のウェブサイトや一般の就職情報ウェブサイト、ハローワーク等を通じて人材募集をしている場合もある。そのような事情も考慮しつつ、今回は URA を多く雇用していると考えられる国立大学を中心に、多様な URA 公募の記載内容を一定のサンプルサイズの中で詳細に分類・分析することとした。データ収集は 2022 年 7 月に実施したため、2022 年については 1 月～6 月末までのデータである。

### 5. 結果

#### (1) 総数：

国公立大学別募集の経年変化をみると、URA の公募総数は直近 3 年ほどでは減少傾向であった。国公立大学分類のすべてで減少傾向となるとともに、国立大が募集の 3/4 以上を占める状況に経時的な変化はなかった (図 1)。



2022 年は 6 月末まで (総件数 368 件)  
図 1, 国公立大学別に見た公募数の経年変化

#### (2) 公募要領からみた URA の業務内容：

産連・知財業務のみで約半数を占めているとともに、スキル標準作成時にはなかった、スタートアップ創出やアントレプレナー教育が含ま

れている。

また、複合的な能力を求める傾向も見取れ、「産連+プレ・ポストアワード」が2割弱、「産連+広報等業務」、「産連+IR+プレ・ポストアワード」という公募もあり、オールラウンダー化が進んでいると考えられる。産学連携業務を含まない募集は1割程度であった(図2)。

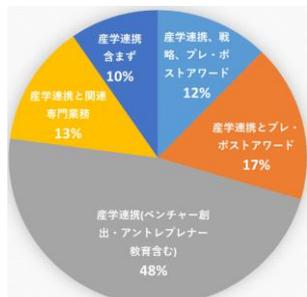


図2, 記載された業務内容の分類

### (3)求められる学位:

近年は博士を必須としていない募集が以前に比べ増加傾向である。博士を必須とするのは国公立大学に多い。一方、国公立大学すべてで、修士以上を条件とする募集が増えている(図3)。

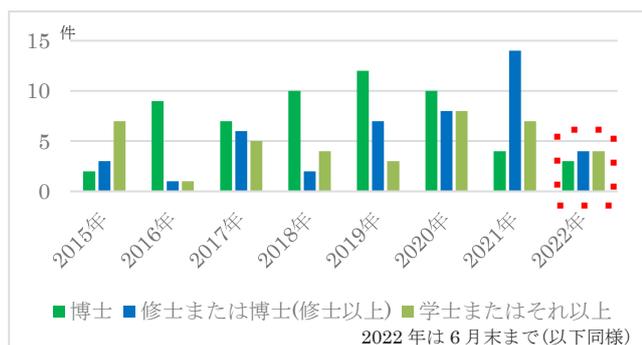


図3, 求められる学位の年次変化

### (4)呼称:

URA に対する教員職階の呼称付与は、主として国立大学にみられる傾向であった。全体から見ると、募集段階での明示は、1-2割の大学であり、例外的であることが見て取れる(図4)。

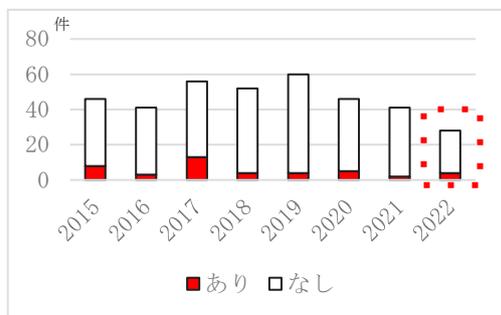


図4, URA に対する教員職階の付与

### (5) 報酬額明示の有無

各大学の公募要項において、報酬額が明示されている割合を調べた。その結果、年を追うごとに明示される割合が増加している。一方で、求められる資格や条件に見合った金額が提示されているかは論点であろう(図5)。

とに明示される割合が増加している。一方で、求められる資格や条件に見合った金額が提示されているかは論点であろう(図5)。

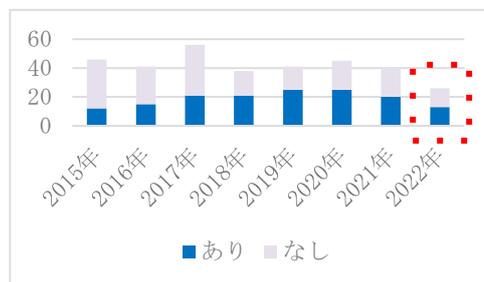


図5, 給与額明示の有無の変化

### (6) スタートアップ起業やアントレプレナーシップ教育: 大学発スタートアップ創出や起業支援、アントレプレナー教育関連の募集が近年増加している(図6)。

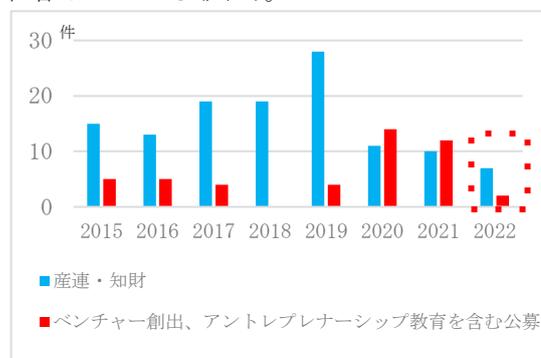


図6, 大学発スタートアップ関連を含む公募の変化

### (7)URA 公募の地域差

東京・大阪の2大都市圏でのURA 公募が多くの部分を占めている状況に大きな変化はない。大学そのものの偏在が背景にはあるが、地方大学の研究力強化のために、地方でのURA 人材の強化(流動化)がこれまで以上に進む可能性がある(図7)。

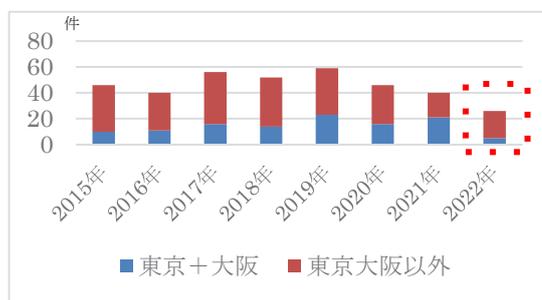


図7, URA 公募の地域差

## 6. 考察

今年度は研究大学強化促進事業(文部科学省)の事業最終年度である。これまで、大規模研究大学において研究大学強化促進事業等の予算を用いて先行的に整備されてきたURA 制度は大きな転換点を迎える。各大学各々の自立化方針の下で、独自予算等で雇用するURA が増えた

点が、本報告の内容にも反映されていると考えられる。また近年みられる傾向として、アントレプレナー教育やスタートアップ（ベンチャー）起業/支援関連公募が増えている。この点について考察する。

結果において示されているように、募集要項の記載の変化を見ると以下のような傾向があると考えられる。かつて（平成 27 年頃）は URA の職務として主に「個別研究者に対する研究支援」が求められたため、「プレ・ポストアワードへの従事経験」が主たる要件であった。プレ・ポストアワードの経験者は、大学院での研究経験のあることが通常であると考えられたため、その証明として「博士の学位」が求められていたのではないかと。我が国の研究者雇用がそうであるように、公募段階では「給与・待遇（雇用期間等を含む）は不明瞭」であり、能力重視というよりは年齢や学歴によって給与が定められることが多かったのではないかと。

大学を取り巻く状況で新たな動きは「スタートアップ起業やアントレプレナーシップ教育」に関する業務の重要度が増した点が挙げられる。これらの業務には部分的に研究コンプライアンスや研究インテグリティにも関連している。この、大学発スタートアップ創出や起業支援、アントレプレナー教育業務について十分な知見を持った人員は従来の大学内には存在しなかったため、URA という新しい職種の中で公募され、定着していったのではないかと。URA の定着に伴い、より公募対象者を広げる目的で「修士以上の学位」を求める方向性にかわり、民間企業経験者も増えたことから「給与・待遇が事前明示的」になってきた可能性がある。

ここで、話題を産学連携に転じる。産学連携の営みは、URA 整備事業よりずっと早い時期から始まっている。民間と大学の人的交流に始まり、技術移転、大学にイノベーションを求める時代へとつながり、今や大学がイノベーションの起点であることは常識になっている。TLO 隆盛期であった当時の産連コーディネーターには、知財や契約など明確な専門知識や実務が要求されていた。大学の研究開発成果を民間につないでいくことに一役を担うはずであり、一時

期 1,000 人を超える人材が配置されていたが、更に増加する方向にはならなかった。大学の内部では、教育と研究を 2 本柱とする体制整備で手一杯であったこと等が原因であろう。しかし、平成 16 年度の国立大学法人化やこれに伴う運営費交付金の減少、私立大学においても、授業料収入だけでは経営が厳しくなり競争的研究費や民間からの受託研究収入の獲得へと舵をきる変化を受入れざるを得なくなる。この転換期に、URA の配置が始まった。URA は研究力向上のための人材と位置づけられ、博士人材の活用の場合ともなり、ソフトランディングと言えるかもしれない。そのため、初期には、研究活動のインプットである、プレ・ポストアワードが重要視されていた。現在も、いわゆる研究大学以外の地方大学や私立大学の URA の主要業務が科学研究費助成事業等の獲得「支援」であることはこの証左であろう。一方、大学がイノベーション拠点であると認識されるようになった現在では、研究大学群では研究のアウトプットのひとつとして「起業」が加わった。以前より、大学発スタートアップは言われてきたことだが、20-30 年の時を経て、また、大学の教育・研究・社会貢献の 3 本柱が常識になり、URA がこのことを担う土壌ができたと言えるのではないだろうか。総合的研究力は、論文数や高被引用論文だけでなく、研究成果や開発技術が社会に導入されることをも含めた指標として図る時代になりつつあるといえるだろう。

現在、URA には、産連コーディネーターの業務を含めた価値創造が求められるようになってきたといえるだろう。今後も「起業経験や起業にかかわる資格/知識やネットワークをもつ」公募は増えると考えられ、研究アウトプットの指南役として、URA の募集要件にも反映されていくと考えられる。また、URA の定義が「研究支援人材」から、以前、産連コーディネーターにも期待されたように、知識と実績に裏付けされた「研究企画・推進のプロフェッショナル」と定義される日を期待したい。継続して URA の採用募集についてみていくことで、高度研究マネジメント職として求められる URA 像の変化を追っていきたい。

## 参考文献

- [1] 令和元年度および令和 2 年度 大学等における産学連携等実施状況について、文部科学省、令和 3 年 1 月/令和 4 年 2 月
- [2] 「Beyond Limits. Unlock Our Potential. ~世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略~、内閣府 文部科学省 経済産業省、令和元年 6 月
- [3] 令和 2 年度大学発ベンチャー 実態等調査 結果概要、経済産業省 産業技術環境局 大学連携推進室、令和 3 年 5 月